



Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliance-Management der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO/DIN-Normenausschüsse (Governance, Compliance, Personalmanagement) und von Austrian Standards International (Risiko-Managementsystem).

Resilienz & Zukunftsfähigkeit

Aktuelle Anforderungen an Unternehmensführung (GRC), Digitalisierung und Nachhaltigkeit¹

- Eine SWOT-/Risiko-Analyse gibt Aufschluss über Resilienz, Zukunftsfähigkeit sowie Reifegrad von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC Ihrer Organisation.
- Ein Managementsystem ist im Grunde die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens und sorgt für Zielsetzung und -erreichung.
- Im Vordergrund stehen dabei die Prozesse.
- Prozesse müssen verschiedene Anforderungen (Effektivität, Effizienz, Kundenanforderungen, technische Sicherheit, Compliance, u.v.m.) erfüllen.
- Eine Prozessoptimierung erfolgt unter anderem durch den Einbau von Risk-, Compliance-, IKS-, etc.-Komponenten.
- Durch die digitale Optimierung von Abläufen / Methoden kann zugleich auch noch enorm viel Geld eingespart werden.

1. Einleitung: „Billion Euro Babies“:

Auf Seiten der EU wurde ein Hilfspaket mit einer Summe von über 500 Milliarden Euro zum „Aufbau einer besseren Widerstandsfähigkeit gegen Krisen“ beschlossen. Insbesondere sollen hierbei Reformen unterstützt werden, „die das Gesundheits- und Sozialsystem, die Forschung, die Digitalisierung und die grüne Wende hin zu erneuerbaren Energien vorantreiben und verbessern“. In den einzelnen Ländern sind ebenfalls milliardenschwere Hilfspakete gepackt.

„Fit for Future und förderwürdig“: Die Guten ins (Förder-) Töpfchen, die Schlechten in die Insolvenz?²

Es stellt sich die Frage, welche Unternehmen die (Corona-) Krise überleben werden, welche resilient und zukunftsfähig (und damit förderwürdig) sind.

Nicht erst seit Corona reden alle von Resilienz, Zukunftsfähigkeit, Digitalisierung und Nachhaltigkeit: Die Praxis hinkt hier sowohl im Reifegrad der Ablauf-

organisation als auch bei Tone from the Top und Kompetenzen von Management und Mitarbeitern noch weit hinterher.

Fall: „Lagebericht: Unzureichendes Risikomanagement als Hauptursache für Insolvenz“

In dem von einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterzeichnetem Lagebericht für ein vom Verfasser verwaltetes Unternehmen in der Insolvenz heißt es:

„Darstellung der Lage:

[...] Ein **Hauptgrund** [für die Insolvenz, Anmerkung des Verfassers] **ist im fehlenden Risikomanagement zu sehen**, was in einer unkontrollierten Häufung zahlreicher und für die Unternehmensgröße in Summe zu vielen Unternehmensrisiken führt.“³

1 Dieser Aufsatz ist Teil des Werkes *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC), 2020

2 Vgl. *Scherer*, Die Corona-Wirtschaftskrise als Chance?, 03.04.2020, abrufbar unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/die-corona-wirtschaftskrise-als-chance/> (letzter Zugriff: 14.08.2020).

3 Veröffentlichter Lagebericht der *N.N. Raumexklusiv GmbH* für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2012.

Durch ein funktionierendes Risiko-Managementsystem wäre hier großer Schaden vermieden worden: Ca. 73 Millionen Euro seitens der Gläubiger der Gruppe angemeldete Forderungen, ca. 50 Millionen davon wurden durch den Insolvenzverwalter festgestellt. Über Unternehmensfortführung, übertragende Sanierung, Absonderungen, Verwertung etc. konnten bisher an die Gläubiger ca. 17 Millionen Euro zurückfließen. Der Rest bleibt wohl unwiederbringlich verloren.

2. Definitionen

Digitalisierung bedeutet, zunächst zu prüfen, ob das bisherige Geschäftsmodell durch neue digitale Geschäftsmodelle ersetzt **oder** ergänzt wird (z.B. Telemedizin statt oder zusätzlich zu klassischen Sprechstunden).

Im Übrigen werden Prozessanläufe/-schritte mit Tools/Methoden/Systemen aus KI/Digitalisierung ergänzt oder unterstützt, soweit sinnvoll.

Nachhaltigkeit heißt ökonomisch, sozial und ökologisch bewahrend angelegtes Setzen von Zielen, Entscheiden und Handeln.

Ein *digitalisiertes Integriertes GRC-Management-system* besteht aus formell vorgegebenen, *angemessen digitalisierten*, vernetzten und interagierenden, überwiegend standardisierten Regelungen und Komponenten, wie *Aufbau- und Ablauforganisation* mit dem Zweck, eine Organisation bei Entscheidungen, Zielsetzung und Planung, Umsetzung sowie Steuerung und Überwachung zur Erreichung zwingender und fakultativ gesetzter Ziele zu unterstützen.

3. Aktuelle (Mega-)Trends

„Tempora mutantur, nos et debemur mutare in illis“: Die Zeiten ändern sich und wir müssen uns mit ihnen ändern.

Strategische überlebensnotwendige Ziele, die derzeit nahezu alle Unternehmen/Organisationen mehr oder weniger effektiv verfolgen, sind **Resilienz und Zukunftsfähigkeit** bzw. deren „Treiber“, die **Digitale Transformation, Nachhaltigkeit und GRC**.⁴

Trends: Compliancemanagement, Managerhaftung und Reputationsschäden: „Lohnt sich ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit?“

Meine ehemaligen Berufe als **Staatsanwalt und Richter** und meine jetzigen beruflichen Tätigkeiten als **Rechtsanwalt** in Wirtschafts- (Straf-)Sachen sowie seit fast 20 Jahren **Insolvenzverwalter, Compliance-Ombudsmann**, externer **Compliance-Officer** oder **Berater** im Bereich Governance, Risk und Compliance (**GRC**) haben einen **gemeinsamen Nenner**:

Alle Funktionen kümmern sich prophylaktisch um pflichtgemäßes Verhalten von Unternehmern, Manager und Mitarbeiter oder reaktiv um Compliance-Verstöße.

Aus gutem Grund: Die „gefühlte“ **Verschärfung von Haftungs- und Sanktionsgefahren** für Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und sogar Gesellschafter und Mitarbeiter mit dem Vorwurf, pflichtwidrig gehandelt zu haben, **ist objektiv messbar**:

Im 10-Jahreszeitraum 1986–1995 gab es genauso viele Verurteilungen im Bereich der zur Managerhaftung, wie in den letzten 100 Jahren zuvor.

Für die nachfolgenden 10-Jahreszeiträume 1996–2005 und 2006–2015 wurde eine nochmalige Verdopplung gemessen bzw. geschätzt!

Sogar der im Großen und Ganzen pflichtbewusst Agierende sehe sich nicht nur mit zivilrechtlichen Risiken, sondern auch der Gefahr der Strafbarkeit immer häufiger bedroht.⁵

Relevante, neue internationale Standards für Governance, Risk und Compliance (GRC)

Auf internationaler Ebene (ISO) und auf deutscher Ebene über die DIN sowie in Österreich über ASI werden derzeit die Standards ISO 37000 Governance of Organizations, ISO 37001 Anti-Korruptions-Managementssystem, ISO 37002 Whistleblowing-Managementssystem, ISO 37301 Compliance-Managementssystem, ISO 37003 Anti-Fraud Controls neu entstehen bzw. überarbeitet.⁶ Die *Austrian Standards International* erarbeitete eine auf der ISO 31000:2018 beruhende zertifizierbare ÖNORM 4901 ff.:2020 zum Risiko-Managementssystem.⁷

4. Wesentlichkeitsanalyse: Die Top-Ziele, Strategien und Treiber für Resilienz und Zukunftsfähigkeit

Top-Ziele

Die Top-Ziele „1. Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung (Resilienz & Zukunfts-

4 „Commerzbank veröffentlicht Eckdaten des **neuen Strategieprogramms „Commerzbank 5.0“**, Pressemitteilung der Commerzbank vom 20.09.2019.

5 Vgl. auch *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management, Band 1, 2014, Kap. 1.3., S. 80 unter Verweis auf *Ilhas*.

6 Der Verfasser ist als „Experte“ Mitglied des dafür zuständigen Normenausschusses (NA) 175 (Governance of Organizations).

7 Der Verfasser ist als „Experte“ Mitglied der einschlägigen Arbeitsgruppe 252.017 bei Austrian Standards International.

fähigkeit“, „2. Kunden- und Stakeholderzufriedenheit“, „3. Compliance / rechtssichere Organisation“, „4. Risikomanagement“, „5. Strategische Personalentwicklung“, „6. Ressourcenschonung“, „7. Digitalisierung / Informationssicherheit“, etc. beeinflussen als „Querschnittsthemen“ sämtliche Abteilungs- bzw. Prozess- und Mitarbeiterziele.

Benchmark: Auf welche Themen sollten sich Top-Manager konzentrieren?⁸

„Der Job des CEO ist schwieriger geworden, weil Umfang und Bandbreite der Aufgaben immer weiter zunehmen, die Organisationsstrukturen immer komplexer werden, der technische Fortschritt immer weiter voranschreitet, der Wettbewerbsdruck zunimmt und die Verantwortung von CEOs ständig wächst.“

Do's and Dont's: Klare Strategie formulieren und Umsetzung vorantreiben

Der CEO hat in jeder Organisationseinheit und im Unternehmen als Ganzes, für eine klare und gut definierte Strategie zu sorgen.

Do's and Dont's: Organisationsstruktur und -kultur anpassen

Anpassung der **Organisationsstruktur** des Unternehmens an die **Strategie** als Voraussetzung für angemessene Entscheidungen.

Do's and Dont's: Gut konzipierte Prozesse schaffen

Effektive Chefs **etablieren gut konzipierte Prozesse**, die allen helfen, gute Entscheidungen zu treffen. Sie dienen als Informationsgrundlage, Unterstützung, Befähigung und Steigerung des Kompetenzniveaus.

„Value - Bilanz“⁹: Was sind Werttreiber?

Im Rahmen vielfältiger Berechnungsmethoden zum Thema „Unternehmenswert“ werden „Wertsteigerungshebel“¹⁰ oder „Werttreiber“¹¹ als den Unternehmenswert beeinflussende Faktoren genannt.¹²

So kann eine gute Strategie, ebenso wie gutes Entscheidungs-, Finanz-, Risiko-, Compliance-, Einkaufs-, Vertriebs-, IT-, Qualitäts- etc. Management pushen und jeder Bereich bei Schwachstellen Werte vernichten, u.U. sogar eine Unternehmenskrise auslösen: Vgl. *Müller-Brot*: Mangelnde Hygiene.¹³

Die Messbarkeit der immateriellen Vermögenswerte ist die Voraussetzung für deren Steuerung und Überwachung („if you can't measure it, you can't manage it“).

Abschlussprüfer können sich bei der Bewertung immaterieller Vermögenswerte auf Standards wie den IDW S 5, S FAS 157 oder IFRS 3 stützen.

5. „Fit For Future“: Erforderliche Tools & Kompetenzen

Für jedes der oben dargestellten strategischen Ziele gibt es eine passende „Managementsystem-Insel“, die für Erreichung der Ziele sorgt. Idealerweise werden diese als *Integriertes (GRC-) Managementsystem* zusammengeführt.

Dieses Integrierte GRC-Managementsystem (prozessorientierte Aufbau- und Ablauforganisation) besteht im Wesentlichen aus:

Zielen (KPI's)

Prozessen („Prozessebene“)

Tools und Methoden

Tools und Methoden „kommen in den jeweiligen Prozessen zur Anwendung: Um hier das „Richtige richtig zu tun“, müssen die „Prozessebene“, aber auch die „Human-Ebene“ fit sein.

Kultur und Kompetenzen von Management und Mitarbeitern („Human-Ebene“)¹⁴

6. „Total (Economic) Impact“: Motivatoren und Wertbeiträge

6.1 Anlässe / Motivatoren für Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Einführung eines digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystems

Mögliche Anlässe, um zu digitalisieren, Nachhaltigkeit und/oder „GRC“ (QM, Risk, Compliance, Informationssicherheit etc.) einzuführen:

8 Vgl. *Porter / Nobria*, How CEOs manage time, August 2018, abrufbar unter: <https://hbr.org/2018/07/the-leaders-calendar>, (letzter Zugriff: 24.09.2019), S. 18 f.

9 Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 218 ff., Vgl. auch IDW S1 und IDW S10.

10 Vgl. *Rainer* in: Coenenberg / Salfeld (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2003, S. 77.

11 Vgl. *Britzelmaier*, Wertorientierte Unternehmensführung: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Olfert (Hrsg.), 2009, S. 172.

12 Vgl. *Rainer* in Coenenberg / Salfeld (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2003, S. 77.

13 Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014 Kap. 1.3.2, mit erheblichen Problemfällen mit ebensolchem Haftungspotenzial.

14 Vgl. *Romeike / Hager*, Erfolgsfaktor Risikomanagement 4.0, 2020, S. 131 ff.

- ❑ Wunsch nach „Resilienz und Zukunftsfähigkeit“: Intrinsische Motivation von Leitung und/oder Aufsichtsgremium, um die Existenz nachhaltig zu sichern (strategische Bedeutung) und die Zielerreichung zu fördern
- ❑ *Reaktiv*: Es gab einen negativen Vorfall mit einer Menge Schäden / Probleme: Reaktiv wird etwas unternommen, um eine Wiederholung zu vermeiden und Behörden, Ermittler und sonstige Stakeholder „gnädig zu stimmen“
- ❑ Angst vor persönlicher Haftung und Reputationsverlust
- ❑ „Wunsch“ von Kunden, Bank, Aufsichtsrat, Gesellschaftern
- ❑ „Wunsch“ nach Struktur, Transparenz, Effektivität und Effizienz

6.2 Wertbeiträge

„Was haben uns die Römer gebracht?“¹⁵

Resilienz und Zukunftsfähigkeit, nachhaltige Existenzsicherung, Kundenzufriedenheit, Rechtssicherheit, finanzielle Entlastung, Struktur, Transparenz und sonstige Wertbeiträge durch ein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem.

- ❑ Nachhaltige und wert(e)-orientierte Investments sind auf dem Finanzmarkt gefragter, denn je. Einige Investoren finanzieren nur noch Unternehmen, die angemessene wirtschaftliche Kennzahlen nachweisen und umfassende Kriterien im sozialen und ökologischen Bereich erfüllen.¹⁶
- ❑ Auch in Hinblick auf staatliche Förderprogramme für Unternehmen¹⁷ werden nicht nach „Gießkannenprinzip“ alle Unternehmen, sondern spezielle Branchen/Bereiche (Wasserstoffwirtschaft, Quantentechnologie, künstliche Intelligenz, ...) oder nachgewiesenermaßen zukunftsfähige Organisationen gefördert werden, die bei Digitalisierung und Nachhaltigkeit noch „nachbessern“ wollen.

Achleitner, eine Koryphäe im Bereich private equity und investment, ist der Ansicht, dass „Corporate Governance ein wichtiger Werttreiber“ wird/ist:¹⁸

„Eine gute Corporate-Governance-Praxis wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Zukunft (...) aus der Beteiligungspraxis hören sie, dass es Fälle gibt, in denen die Corporate Governance zwei Drittel der Wertsteigerung der Firmen beisteuert. (...)“

- ❑ **Weiterer Wertbeitrag des digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystems: Enthaltende Wirkung für Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Management und Mitarbeiter**

In jüngster Zeit bestätigten Rechtsprechung (vgl. die erste Entscheidung des *Bundesgerichtshofs* zur enthaltenden Wirkung und zum Nutzen eines (zertifizierten) Compliance-Managementsystems¹⁹) und Gesetzgeber (vgl. z.B. § 153 Abgabenordnung: „Tax Compliance“), die allgemein anzuerkennende Rechtsfigur, dass organisatorische Vorkehrungen zur Vermeidung von Pflichtverstößen u.U. im Einzelfall den Vorwurf *vorläufigen* Handelns entfallen lassen!

Das gibt es in den USA seit den 1980er Jahren: *US Sentencing Guidelines*

Auch der Gesetzesentwurf des *Bundesjustizministeriums* (*Referentenentwurf: Gesetz zur Förderung der Integrität in der Wirtschaft vom Juni 2020*) zur Unternehmenssanktion bei Compliance-Verstößen geht in diese Richtung.

- ❑ **Und nicht zuletzt finanzielle Einsparungen durch Digitalisierung²⁰:**

¹⁵ Zitat aus „Das Leben des Brian“.

¹⁶ *Kirchhoff* in: *Gazdar, Kaevan et al.* (Hrsg.), Erfolgsfaktor Verantwortung, 2006, S. 20.

¹⁷ Vgl. *O.V.*, Koalitionsausschuss beschließt Marshallplan 2.0, 04.06.2020, abrufbar unter: <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/konjunkturpaket.html> (letzter Zugriff: 30.06.2020).

¹⁸ *Achleitner*, TU München, (Entrepreneurial Finance), Handelsblatt, 30.06.2015, S. 28.

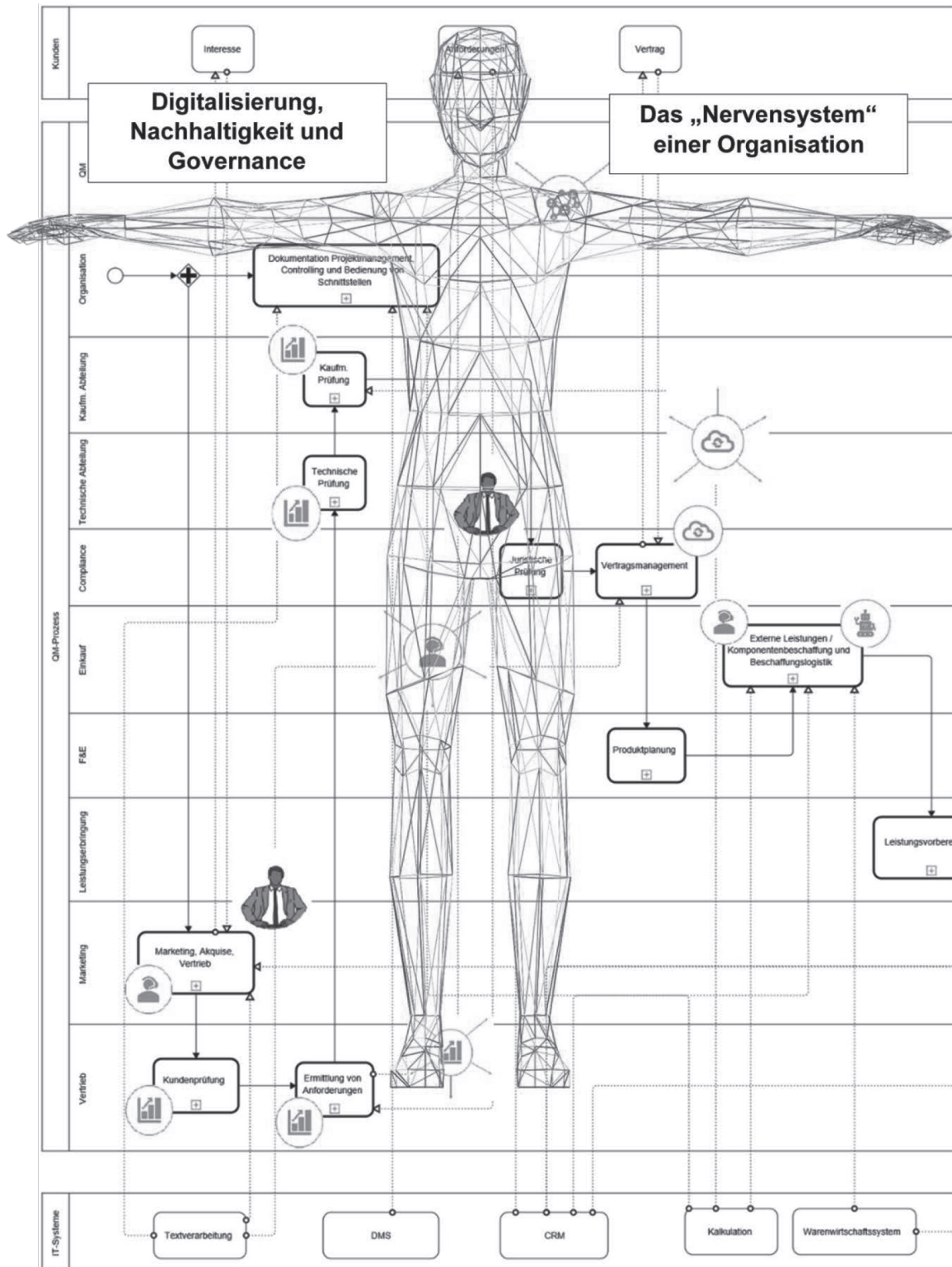
¹⁹ Vgl. *Bundesgerichtshof* vom 09.05.2017 Az. 1 StR 265/16, Rn. 110 sowie *Raum*, Vorsitzender Richter dieses entscheidenden 1. Strafsenats im Artikel „Compliance im Zusammenhang

straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017 in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017, auf den in der *BGH*-Entscheidung verwiesen wird. Hinweis: Ausführlicher Abdruck und Kommentierung dieser Entscheidung in *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Handbuch: Einführung in ein Integriertes Compliance-Managementsystem, 2018 und *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Managementhaftung, Transparenz, Wertbeiträge, Zielerreichung, digitale Transformation, Nachhaltigkeit: trotz menschlicher Schwäche mancher Manager und Mitarbeiter?, 2018 – zum kostenlosen Download auf www.scherer-grc.net/publikationen.

²⁰ *TIM Solutions GmbH*, Garching.

Beispiele

1. Elektronik-Unternehmen (ca. 11.000 Mitarbeiter): 26.160 h Zeiteinsparungen pro Jahr / 784.800 € Kosteneinsparung pro Jahr / ca. 66 % Kosteneinsparungen gegenüber anderen Workflowlösungen;
2. Automotive OEM: ca. 1.400 h Zeiteinsparung pro Jahr;
3. Automotive OEM: ca. 1 Prozessdurchlauf um ROI zu erreichen;
4. Automotive OEM: > 3.000 h Zeiteinsparung pro Jahr;
5. Personalvermittlungsunternehmen: Nach nur 6 Monaten ROI erreicht.



7. Quo vadis? Standortbestimmung, Reifegrad und next steps ...: Wie funktioniert Resilienz & Zukunftsfähigkeit durch GRC, Digitalisierung und Nachhaltigkeit?

Prozesse und digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem als zentrales Nervensystem der Organisation

Es ist darauf zu achten, dass Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ im Integrierten GRC-Managementsystem konzeptionell und „ganzheitlich“ („aus einem Guss“) eingeführt werden.

Reiner Aktivismus hat oft gegenläufige, nicht harmonisierende Abläufe und Systembrüche zur Folge.

Die meisten unternehmerischen Aktivitäten laufen in Zukunft als überwiegend oder zum Teil digitalisierte Prozesse ab.

Diese werden aber auch dann zum Teil noch von Menschen ausgeführt.

Auch, um **auf der „Prozessebene“** das Richtige richtig zu tun, ist für Management und Mitarbeiter die angemessene Einstellung auf der kognitiven und emotionalen Ebene enorm wichtig: **Tone from the top, Kultur, Awareness, Kompetenzen, Motivation** u.v.m. ... („Human-Ebene“)

Erst dann kann eine Ablauforganisation „wirksam“ („gelebt“) werden.

Was sind Prozesse?

Die Detailtiefe einer Prozessbeschreibung hängt bspw. davon ab, wie oft ein Prozess ausgeführt wird und wer bzw. wie viele Personen daran beteiligt sind. Dabei können vier Prozessebenen unterschieden werden.²¹

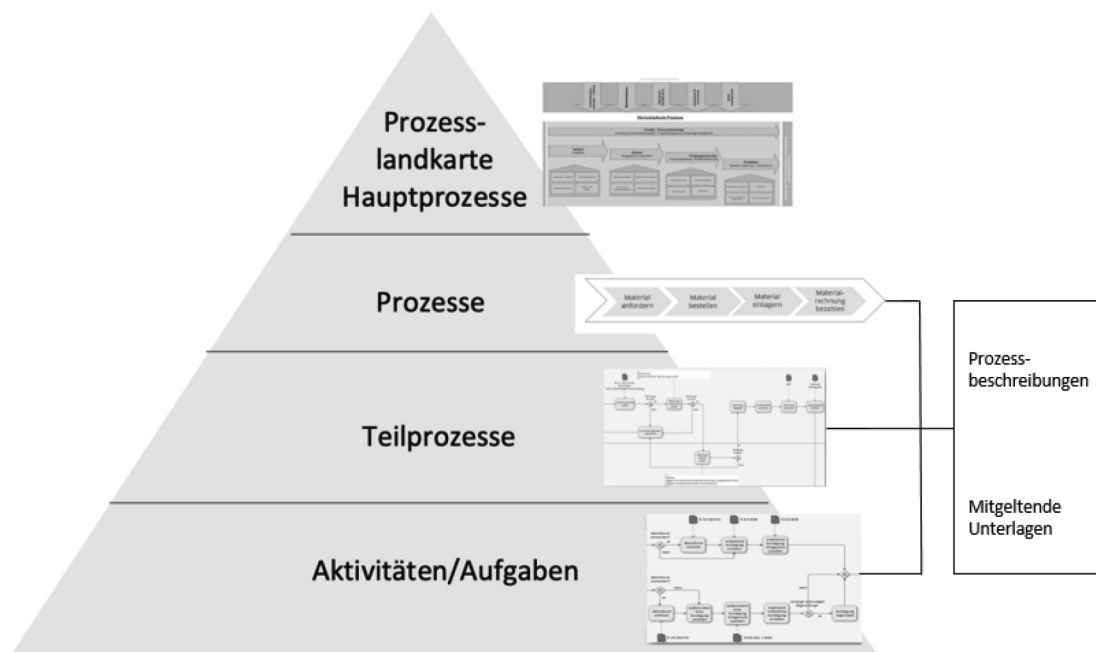


Abbildung 1: Prozessmodell mit vier Ebenen.²²

Eine wesentliche Voraussetzung, um das Digitalisierungspotenzial von Abläufen zu erkennen, ist zunächst die Betrachtung des derzeitigen Ist-Zustandes. Da Prozesse häufig nicht oder nicht aktuell dokumentiert sind, sind diese zunächst zu modellieren:

Für eine „echte digitale Transformation“ sind Integrierte Human-Workflow-Managementsysteme notwendig.

Wichtiger Hinweis:

Auch in Zukunft wird es wohl **nicht ein einziges IT-System** (nicht: Managementsystem) geben. Auch *SAP S4/Hana* schafft das nicht. Vielmehr werden die diversen Mitarbeiter in vielen (vernetzten?) Spezial-IT-Systemen / -Anwendungen arbeiten. Es wäre da schon viel gewonnen,

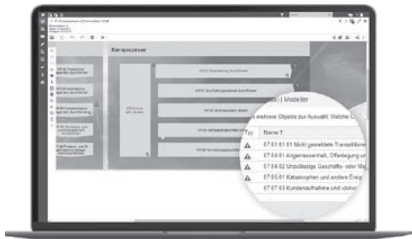
²¹ Vgl. *Feddern*, Digitale Transformation prozessorientiert umsetzen, 2019, S. 24.

²² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Feddern*, Digitale Transformation prozessorientiert umsetzen, 2019, S. 24.

wenn die Mitarbeiter in einer einzigen *Oberfläche* arbeiten könnten und nicht zwischen vielen Systemen unkoordiniert „springen“ müssten. Auch „Systembrüche“ sollten vermieden werden.

Dazu wäre es gut, wenn eine „Verbindungssoftware“ („Connector“) diese Funktion übernehmen würde.

Beispiel aus der Praxis: „Stand der Technik“ bei Modellierung von GRC-Prozessen mit Business Process Management (BPM)



Digitales Integriertes GRC-System

Integration von Compliance, Qualitätsmanagement, Risk & Kontrollen mit einer zentralen, prozessbasierten GRC-Software in die Aufbau- und Workflow-Ablauf-Organisation.

Integrierte Sicht auf Ziele & Strategie, Prozesse, Compliance-Anforderungen, Risiken, Kontrollen, Aufbau- und Ablauf-Organisation.



Strategisches GRC-Management

Strategische Planung, Steuerung und Kontrolle mit GRC-Activity-Dashboards für Überblick und bessere Entscheidungsgrundlagen.

Überwachung, Messung und Eskalation in Echtzeit mit GRC-Activity-Monitoring.



GRC-Reporting-System

Automatisch abgeleitete revisionssichere Reports und Handbücher nach Bedarf des Empfängers (Geschäftsleitung, Aufsichtsrat, Auditoren, etc.) steigern die Effektivität und Effizienz operativer und strategischer Geschäftstätigkeit.

Audit-Checkfragen zum Thema Resilienz und „Kapitalmarktfähigkeit“²³

- Sind die relevanten Definitionen für Governance, Digitalisierung und Nachhaltigkeit an den jeweiligen Stellen bekannt, verstanden und werden sie einheitlich verwendet?
- Sind angemessene Kenntnisse der complianceorientierten und risikobasierten Unternehmensführung (Governance) vorhanden (vgl. ISO 37000:2020 Governance of Organizations)?
- Sind die rechtlichen Grundlagen für Governance (Unternehmensführung), Digitalisierung und Nachhaltigkeit bekannt und ist deren Einhaltung sichergestellt?
- Werden die Bestimmungen der Corporate Governance beachtet?
- Wird die Zusammensetzung des Managements positiv bewertet?
- Sind angemessene Governance-Strukturen (Unternehmensführung und -überwachung) / -Interaktionen zwischen Gesellschafter, Aufsichtsgremium und Leitung implementiert sowie zu den Abteilungsleitern und sichergestellt?

23 Vgl. in Anlehnung an *Achleitner et al.* in: Stiftung Familienunternehmen, Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen, 2011, S. 59 ff. und ISO High Level Structure: 2019.

- Sind die Stellen der Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens angemessen besetzt?
- Wird die erste Leitungs- und Aufsichtsebene durch die zweite Managementebene (Stabsstellen / Abteilungsleiter) angemessen unterstützt und bei Bedarf vertreten?
- Gibt es eine effektive Rechtsabteilung (Legal) und Compliance-Funktion?
- Sind Geschäftsmodell, Ziele und Strategie aus Unternehmens-, Umfeld-, interested parties-, SWOT-, (Compliance-)Risiko-Analyse *aktuell* abgeleitet, „SMART“ dokumentiert und mit Kennzahlen hinterlegt?
- Erfolgen die Zielsetzungen, Strategieentwicklung und Planung auf allen Ebenen complianceorientiert, risikobasiert und iterativ / vernetzt?
- Werden Geschäftsmodell, Ziele und Strategie des Unternehmens von Kapitalgebern, Kunden und sonstigen Stakeholdern positiv bewertet?
- Wird die Branche des Unternehmens vom Kapitalmarkt positiv bewertet?
- Wurde für das Unternehmen ein Rating durchgeführt?
- Verfügt das Unternehmen über eine ausreichende Bonität?
- Werden Bilanzstrukturzahlen (z. B. Eigenkapitalquote) ermittelt?
- Werden Cash-Flow-bezogene Zahlen (z. B. dynamischer Verschuldungsgrad) ermittelt?
- Ist die notwendige Liquidität gegeben?
- Wird das Erreichen der angemessen (!) gesetzten Ziele durch eine entsprechende prozessorientierte Aufbau- und Ablauforganisation sichergestellt?
- Werden Unternehmensvorgänge transparent dargestellt?
- Sind die Unternehmens- und Bereichsziele in Prozess- und Mitarbeiterziele abgeleitet („SMART“)?
- Sind die wesentlichen relevanten Prozesse aktuell und angemessen modelliert, mit GRC- und IKS-Komponenten angereichert und angemessen digitalisiert?
- Sind die relevanten Definitionen für Governance, Digitalisierung und Nachhaltigkeit an den jeweiligen Stellen bekannt, verstanden und werden sie einheitlich verwendet?
- Wurde ein „Unternehmensrahmen“ mit rechtssicherer Organisation, Kommunikation, Dokumentation sowohl auf Unternehmens-, Bereichs-, Prozess- und Mitarbeiterebene implementiert?
- Sind die erforderlichen Komponenten: Ziele Prozesse Methoden und Entscheidungen Kultur und Kompetenzen auf allen Ebenen gewährleistet?
- Wird ein angemessener „Tone from the top“ - auch - in Bezug auf Governance, Digitalisierung und Nachhaltigkeit auf Führungsebene, Abteilungsebene und Vorgesetztenenebene gewährleistet?
- Verfügt das Unternehmen über ein vollständiges Reporting?
- Gibt es angemessene Kommunikation zu relevanten „Interessierten Gruppen“ (Customer relations / investor relations)?
- Wird Kapitalgebern und sonstigen Stakeholdern Informationsmaterial zur Verfügung gestellt?
- Werden Geschäftsberichte inklusive Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI und Unternehmenspräsentationen auf der Website zur Verfügung gestellt?
- Ist die angemessene Infrastruktur und Ressourcenbereitstellung zur Erreichung der Ziele gewährleistet?
- Ist die Umsetzung der angemessen abgeleiteten Projekte über ein wirksames und angemessenes Prozess- und Projektmanagement sichergestellt?
- Findet während des gesamten Ablaufs von Analysen über Zielsetzung, Planung, Arbeitsvorbereitung und Projektabwicklung eine angemessene Steuerung und Überwachung inklusive Management-Bewertungen und internen Audits statt?
- Werden Abweichungen frühzeitig erkannt und wird angemessen gegengesteuert?
- Findet in allen relevanten Bereichen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess statt?
- Besteht für wichtige Themen ein Netzwerk zu zuverlässigen und kompetenten Beratern?